

## การพัฒนาแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น

### A DEVELOPMENT MODEL OF ADMINISTRATORS' COMPETENCY IN SCHOOLS UNDER THE DEPARTMENT OF LOCAL ADMINISTRATION

สกุณา ปั่นทอง<sup>1</sup>, นิพนธ์ วรณเวช<sup>2</sup>, พงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์<sup>3</sup>

Sakuna Pantong<sup>1</sup>, Nipon Wannawed<sup>2</sup>, Pongsak Ruamchomrat<sup>3</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเพื่อพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (กศ.ด.)

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (ปร.ด.)



Received : April 3, 2018

Revised : May 15, 2018

Accepted : July 12, 2018

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และเพื่อประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งวิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ และประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 310 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.60-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ มัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วยสมรรถนะ 10 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพชุมชน คุณธรรมและจริยธรรม เทคโนโลยีและสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการทำงานเป็นทีม

2. การประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สามารถนำไปปฏิบัติได้ในระดับดี

**คำสำคัญ :** รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

## Abstract

The research aimed to develop and assess a model of administrators' competency in school under the department of local administration. The research was conducted by studying related documents and research, interviewing 17 specialists, using 3 delphi techniques and amass the model of administrators' competency in school under the department of local administration.

The samples used in the study were 310 administrators in schools under the department of local administration selected by multi-stage random sampling. The instrument used was a semi-structured interview. And 5 rating scale questionnaires. The content validity between 0.60-1.00 with the reliability at 0.97. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, median, interquartile range, mean, and standard deviation.

The findings:

1. The competency model for school administrators under the Department of Local Administration consisted of 10 aspects of competency: Leadership, Strategic Management, Proficiency in the profession, Communication and Interpersonal Relationship Community; Moral and Ethics, Technology and Information, Human Resource Management, Organization Management, Change management, and teamwork.

2. The results of the evaluation of the model of administrators' competency revealed that the model of administrators' competency under the Department of Local Administration can be applied to be used at a good level.

**Keywords :** Model of administrators' competency in schools

## ภูมิหลัง

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกมีความสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งการบริหารทั้งภาครัฐ และเอกชน ตลอดจนความเป็นอยู่ของประชาชน ประชาคมในทุกภูมิภาคของโลก ประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการจัดการศึกษาของประเทศได้ประสบปัญหาในด้านคุณภาพการศึกษา อาทิ การสอนวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา และโดยเฉพาะ ด้านการวิเคราะห์ การอ่าน และการเขียน ยังอยู่ต่ำกว่ามาตรฐาน และมีแนวโน้มจะต่ำลงเรื่อย ๆ กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงาน เพื่อสร้างความตระหนัก ความพร้อมในการขับเคลื่อนประเทศ มุ่งเน้น ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดวิถีปฏิบัติในห้องเรียน และในโรงเรียน เพื่อผลิตเยาวชนรุ่นใหม่ที่จะต้องดำเนินชีวิตในสังคมยุคนี้ต่อไป [1]

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 วิสัยทัศน์ประเทศไทย มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของประชากรให้เข้มแข็งและทั่วถึง ซึ่งรัฐบาลได้ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาได้มีการปรับโครงสร้างให้หน่วยงานมีเอกภาพมากยิ่งขึ้น มีระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่ชัดเจน แต่การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ด้านความรู้ ความสามารถในการอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ และการคิดวิเคราะห์ ซึ่งที่กล่าวมานี้มีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนปรับปรุงการบริหารจัดการด้านการศึกษา 15 ปี ให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเร่งรัดการลงทุนด้านการศึกษา และการเรียนรู้อย่างมีบูรณาการในทุกระดับการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน [2]

ในยุคการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องมีผู้บริหารมืออาชีพผลักดันให้โรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ และผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกองค์ที่เกี่ยวข้อ และการบริหารโดยใช้คณะบุคคล ตลอดจนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวการกระจายอำนาจการบริหาร ซึ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ นักเรียน และชุมชน มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงอยู่ในฐานะผู้นำครู และบุคลากรทางการศึกษา จึงจำเป็นต้องแสวงหาความร่วมมือ เพื่อให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา บรรลุผลด้วยการแสดงออกอย่างมีศาสตร์และศิลป์ สนับสนุนให้มีการบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไม่ยึดติดกับการบริหารแบบเดิมที่มุ่งทำตามนโยบายหรือตามที่ส่วนกลางกำหนด [3] เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการศึกษาไทยในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการจัดการศึกษาท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาวิวัฒน์ ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยน การแข่งขัน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบ และความมุ่งมั่นของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีความหลากหลาย ส่งผลกระทบต่อทุกสาขาวิชาชีพ โดยเฉพาะด้านการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มีอยู่มาบริหารจัดการการศึกษา และภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ให้บังเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ยิ่งขึ้นสะท้อนถึงการเป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถรอบด้าน ทั้ง เก่งคน เก่งงาน และเก่งวิชาการ เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีความภาคภูมิใจ และองอาจในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอน และปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ [4]

สถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคม และประเทศชาติ โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้าน ปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมซึ่งเน้นวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ความหลากหลาย และให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับที่รัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาการศึกษาทุกระดับ และส่งเสริมการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองท้องถิ่นมีบทบาท และหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้กับประชาชนในท้องถิ่นได้ทุกรูปแบบขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรปกครองท้องถิ่น [5] การดำเนินการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองท้องถิ่นนั้น มีความก้าวหน้าไปมากโดยมีจำนวนโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่นเพิ่มขึ้นมาก แต่ก็ยังพบปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาหลายประการ เช่น ผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นขาดความรู้ความเข้าใจด้านการศึกษา และด้านการบริหารทั่วไป นโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองท้องถิ่นยังขาดความชัดเจน และขาดความต่อเนื่อง บางแห่งยังไม่ได้จัดโครงสร้างรองรับงานด้านการศึกษา ยังขาดระบบสารสนเทศ เพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดทักษะในการเป็นผู้นำการใช้หลักสูตรครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร และขาดทักษะการวัดและ

ประเมินผลการเรียนรู้ ขาดแคลนสื่ออุปกรณ์การเรียน การสอน และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสม [6]

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นสมรรถนะของความเป็นผู้บริหารการศึกษาแห่งยุคของการเปลี่ยนแปลงภายใต้การแข่งขันของบริบทสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในประเด็นการบริหารต่อประสิทธิภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
2. เพื่อประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสร้างรูปแบบครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสัมภาษณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีจำนวน 5 คน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้นำระดับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้กับเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ มีจำนวน 17 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้นำในด้านการบริหารการศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้นำระดับผู้บริหาร สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้นำระดับสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 7 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้นำทางวิชาการมีผลงานวิชาการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน จำนวน 4 คน

1.2 ประชากรสำหรับการประเมินรูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น รวมทั้งสิ้น 1,407 คน

1.3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูป Taro Yamane [7] ที่ค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) โดยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เลือกจากสังกัด การสุ่มจังหวัด ในภูมิภาคใช้การสุ่มอย่างง่าย เป็นจังหวัดในแต่ละภูมิภาค และสุ่มสถานศึกษาโดยใช้การสุ่ม อย่างง่าย ได้สถานศึกษาทั้งสิ้น 310 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 310 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิด (open-ended interview) ที่ใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 คน เพื่อสร้างแบบพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

เครื่องมือชุดที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-instruction interview) และแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ใช้ในการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 17 คน ด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ เพื่อพัฒนารูปแบบฯ ซึ่งเครื่องมือชุดนี้ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 3 ฉบับ

เครื่องมือชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ที่ใช้สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบ เพื่อใช้ในการประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีของนักการศึกษา และงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และในประเทศที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น นำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ และสรุปข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ในการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ นำมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลที่สอดคล้องกัน และได้นำข้อมูลแต่ละประเด็นมาสร้างแบบสอบถามฉบับที่ 2 ซึ่งเป็น นำไปสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) เพื่อประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ได้เท่ากับ 0.80 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 จำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิค เดลฟาย รอบที่ 1

4.2 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 จำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิค เดลฟาย รอบที่ 2 ตอบแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

4.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 จำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิค เดลฟาย รอบที่ 3 ตอบแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อยืนยันคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.4 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยการส่งแบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นดำเนินการโดยการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์ลงทะเบียน

4.5 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการวิจัย เพื่อประเมินรูปแบบฯ โดยการส่งแบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

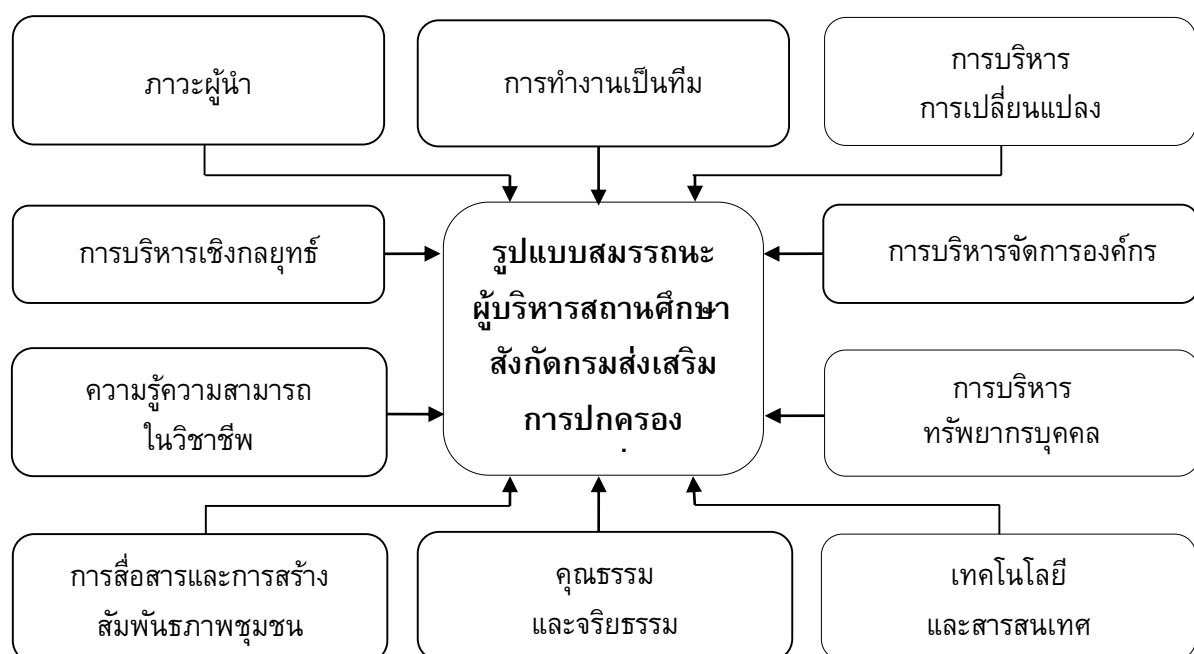
## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง การพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี บทความทางวิชาการ เนื้อหาตำรา และวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 5 คน พบว่า สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นตรงกันว่ารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วยสมรรถนะ 10 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีและสารสนเทศ การบริหารจัดการองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ คุณธรรมและจริยธรรม ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ และการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพชุมชน ตามลำดับ

1.2 ผลจากการศึกษาตามเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน จำนวน 3 รอบ พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย สมรรถนะ 10 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีและสารสนเทศ การบริหารจัดการองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ คุณธรรมและจริยธรรม ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ และการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพชุมชน ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2. การประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า โดยภาพรวมทุกด้านสามารถนำรูปแบบไปใช้ได้ในระดับดีทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยตามองค์ประกอบจากมาก ไปหาน้อย ดังนี้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับใช้ได้ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ คุณธรรมและจริยธรรม ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ และการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพชุมชน

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วยสมรรถนะ 10 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพชุมชน คุณธรรมและจริยธรรม เทคโนโลยีและสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการทำงานเป็นทีม ซึ่งรูปแบบสมรรถนะทั้ง 10 ด้าน เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคที่จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และทักษะในด้านต่าง ๆ จากผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา มีการบรรยายถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จอย่างครบถ้วนตามหลักการ และแนวคิดในความหมายของสมรรถนะของนักวิชาการต่างประเทศ มีแนวคิดที่นำไปสู่องค์ความรู้ในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และ เทียน ทองแก้ว [8] ได้วิเคราะห์การแสวงหาคุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะหลัก (Competency) จากแนวคิดของนักวิชาการนำมาผสมผสานเป็นสมรรถนะด้านต่าง ๆ สามารถทำให้การดำเนินงานของผู้บริหารบรรลุเป้าหมายสำเร็จตามที่คาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อพิจารณาสมรรถนะเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

1.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารอุทิศตนปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้วยความเต็มใจและเต็มศักยภาพ และผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน สมรรถนะภาวะผู้นำเป็นสมรรถนะที่สำคัญต่อผู้บริหาร และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ตีแยว [9] ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้นำที่ทำให้แตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ คือ ผู้นำต้องมีความฉลาด มีความสามารถในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผลข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง และจะต้องใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ ได้ และสอดคล้องกับ ชวนพิศ สิทธิธาดา [10] ได้กล่าวถึงสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านพื้นฐานที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง [11] ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีความเฉียบแหลม เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานและจัดสรรบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิยาภรณ์ หงส์เวียนจันทร์ [12] ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความฉลาดรอบรู้และนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม เพื่อให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหา ผู้นำที่มีความเฉียบคม มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดรวบยอด/ความคิดเชิงมนทัศน์ที่ดีในการทำงานจะสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์ได้ทุก







1.4 สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพชุมชน พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการด้านความสัมพันธ์ สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับองค์กรอื่นและชุมชน ผู้บริหารส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น และสามารถนำบูรณาการในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง สังคม และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพ (ชุมชน) กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญแก่ผู้ที่มาติดต่อราชการ ทุกคนให้เท่าเทียมกัน เพราะการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีแก่ชุมชน จะทำให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจ ประสาน ประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา สถานศึกษามีการสื่อสารและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีแก่ชุมชน และชุมชนพึงพอใจ จึงก่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ ณัฐกรณ์ หิรัญชาติ [18] กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้ประกอบการของสถานศึกษา คือ เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงแสดงแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนา และปรับปรุงสถานศึกษาให้พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาไปสู่ภายนอก เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สถานศึกษา สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุล [19] ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นสิ่งสำคัญที่จะเสริมสร้างประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งของสังคมที่ทำหน้าที่ให้ความรู้แก่คนในชุมชน เป็นแหล่งถ่ายทอดวัฒนธรรมของชุมชน เป็นศูนย์รวมชุมชนในการจัดกิจกรรม และให้บริการต่าง ๆ

1.5 สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า ผู้บริหารไม่ขึ้นตรงกับผู้หนึ่งผู้ใด สามารถปฏิบัติหน้าที่และตัดสินใจได้อย่างอิสระ ผู้บริหารต้องละเว้นต่อการประพฤติชั่ว และไม่หลุมหลงอบายมุข มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น และมีความเมตตากรุณาโอบอ้อมอารีต่อบุคคลทั่วไป และผู้บริหารมีความเป็นธรรมสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ อัจฉรา สระวาสี [20] กล่าวถึง สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้บริหารการศึกษาได้แสดงออก หรือสะท้อนถึงการประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา การดำรงตนเหมาะสมกับฐานะตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด การเสียสละ อุทิศตน โดยเห็นประโยชน์ส่วนร่วมเป็นสำคัญ มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชั่น ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับโครงสร้างสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา [21] ที่กำหนดว่า ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะด้านจริยธรรม คือ ปฏิบัติตน และส่งเสริม สนับสนุน ผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตน ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ แสดงออกถึงพฤติกรรมการครองตน ครองคน ครองงาน ที่เกิดความ สำเร็จในงาน ศรัทธาในการประกอบวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี

1.6 สมรรถนะด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ พบว่า มีการวางแผน จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และประสานงานกับผู้ปกครองในการช่วยเหลือนักเรียน ทั้งด้านการเรียนและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้จัดการสื่อแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาสื่อและนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้เพียงพอและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีแนวคิด วิธีการ และเทคนิคการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา สมรรถนะด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่ สะท้อนถึงการมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการบริหาร เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ และมีคุณภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา [22] ที่กำหนดว่า ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาต้องมีมาตรฐานความรู้ ด้านการบริหารการศึกษาซึ่งประกอบด้วยความรู้

เกี่ยวกับนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการเรียนรู้ และสมรรถนะในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้

1.7 สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีจิตใจรักการให้บริการโดยเฉพาะกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารส่งเสริมขวัญและกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเที่ยงธรรมทั่วถึง และสม่ำเสมอ และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการเข้าร่วมพัฒนาความรู้ เช่น อบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่สถานศึกษาต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญ เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุด เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และการพัฒนาโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วลัยลักษณ์ สุขใจ [23] ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของครูผู้สอน สังกัดการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ทัศนะของครูผู้สอนที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิยาภรณ์ หงส์เวียนจันทร์ [24] ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทักษะการวางแผนพัฒนากำลังคนทั้งบุคลากรที่มีอยู่และบุคลากรที่สรรหาใหม่ ทักษะในการจัดกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทักษะในการมอบหมายงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และทักษะการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาเนื่องจากในการดำเนินงานของสถานศึกษาต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน สนับสนุนการอบรมสัมมนา จัดพื้นที่สำหรับการแสวงหาความรู้ ควรส่งเสริมให้บุคคลมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

1.8 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่า ผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการจัดการเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ และผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลสภาพสิ่งแวดล้อม และอาคารสถานที่เป็นอย่างดี เพื่อให้มีความสะอาด และปลอดภัย สมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์กร เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมวางแผน การจัดสรรกำลังคนกระทั่งงบประมาณ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้กระบวนการบริหารเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานภายนอกในการวางแผนการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด สามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

1.9 สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัว สามารถจัดการกับปัญหาที่หลากหลาย และมีการปรับเปลี่ยนความคิดอย่างรวดเร็วเมื่อได้รับข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่ ผู้บริหารมีองค์ความรู้สามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดจากสภาพการแข่งขันทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของสังคม และผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลสภาพสิ่งแวดล้อม และผู้บริหารสามารถปรับตัว และจัดการกับปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถนโยบายนไปสู่การปฏิบัติได้จริง และผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและให้คำแนะนำ ซึ่ง สอดคล้องกับนันทิยาภรณ์ หงส์เวียนจันทร์ [25] ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ทักษะในการเตรียมความพร้อมต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่กำลังจะเกิดขึ้น จะทำให้การกำหนดนโยบายของสถานศึกษาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์การจึงจะอยู่รอดและประสบความสำเร็จ

สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาวดี นพจุจินดา [26] ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้นำวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางจริยธรรม ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และผู้นำด้านเทคโนโลยี

1.10 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร เข้าใจองค์กร และระบบการทำงานขององค์กร ผู้บริหารสามารถยอมรับความคิดเห็นทุกระดับ แม้ว่าจะมีความแตกต่างในด้านวัฒนธรรม ศาสนา ความคิด เป็นต้น และผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผู้บริหารมีความเข้าใจในสัมพันธภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวได้ว่า การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานทักษะการสร้างขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจแก่สมาชิกในกลุ่ม ทักษะการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความตระหนักต่อการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อส่วนรวม และทักษะในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ นันทิยาภรณ์ หงส์เวียนจันทร์ [27] ได้กล่าวว่า ทักษะการทำงานเป็นทีมจะสามารถนำพาให้สถานศึกษา สามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ เนื่องจากในการบริหารสถานศึกษา การดำเนินการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ต้องใช้กำลังคนในการดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารควรคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน หากบุคคลเหล่านี้มีสัมพันธภาพอันดีต่อกันแล้วย่อมทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ [28] ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความกล้าหาญทางจริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ

2. การประเมินรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในภาพรวม และรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับใช้ได้ดี มาก จากผลการวิจัยเห็นได้ว่า สมรรถนะด้านภาวะผู้นำมีผลเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในองค์กร เพราะต้องมีบทบาทที่จะดำเนินการภายใต้เงื่อนไข และปัจจัยของสภาวะโดยรอบโดยเฉพาอย่างยิ่ง โลกในทุกวันนี้ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องมี ภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารทุกองค์การในกระแสโลกยุคใหม่ หรือที่เรียกกันเสมอว่ายุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีความเจริญทางเทคโนโลยี ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้น ภาวะผู้นำ (leadership) จึงเป็นสมรรถนะสำคัญที่ต้องการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของไพศาล โกพัฒนิตา [29] ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของงานโดยคำนึงถึงศักยภาพของบุคลากรเป็นหลัก ผู้บริหารและบุคลากรควรมุ่งสร้างแรงจูงใจซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จในการทำงาน และผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กร สำหรับข้อที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สะท้อนความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดคุณค่าและมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารบางท่านต้องการได้ผลงานที่รวดเร็ว ภายในกำหนดเวลาที่สั้น หรืออาจคิดว่าตนเองมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากกว่าอีกทั้งให้คุณให้โทษได้จึงส่งผลให้ใช้อำนาจในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย มีดังนี้

1.1 หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะสำคัญของผู้บริหาร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนสามารถนำสมรรถนะการบริหารการที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความรู้ความสามารถในวิชาชีพ และด้านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์ภาพชุมชน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบ มีความคิดเห็นว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ใน 2 ด้านที่กล่าวมา มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นๆ เช่น จิตสาธารณะ ความอดทนต่อทุกสภาพปัญหา การปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม สังคม และชุมชน กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างต่อเนื่อง เป็นเรื่องที่กลุ่มตัวอย่างต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติที่มากขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ผู้ที่สนใจในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายขอบเขตของการศึกษาวิจัยไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ครอบคลุมทุกด้าน

2.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ทุกระดับ เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำมาพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา และเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาในภาพรวม

2.3 ควรทำการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงาน สังกัดอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาไทย และขับเคลื่อนนโยบายของภาครัฐให้บรรลุผล

## เอกสารอ้างอิง

- [1] ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. วารสารมหาวิทยาลัยสกลนคร, 6(12), 165.
- [2] อนุสิทธิ์ นามโยธา. (2555). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- [3] ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- [4] อภรณ์ ภูววิทยพันธุ์. (2547). 9 กลยุทธ์ หมดเด็ดยึดใจลูกน้อง. กรุงเทพฯ: เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป.
- [5] กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2550). การวางแผนพัฒนา. กรุงเทพฯ: ส่วนท้องถิ่น.
- [6] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551. กรุงเทพฯ: เพลินสตูดิโอ.

- [7] ธาณินทร์ ศิลปจารุ. (2551). *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. กรุงเทพฯ: วีอินเตอร์ พรินท์.
- [8] เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- [9] เสนาะ ตีเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [10] ขวณพิศ สิทธิธาดา. (2552). *รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล*. คุษุณินพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- [11] รุ่ง แก้วแดง. (2553). *ปฏิวัติการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- [12] นันทิยาภรณ์ หงส์เวียงจันทร์. (2559). *การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุษุณินพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเพื่อการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- [13] พรรณณา อิงพงษ์พันธ์. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- [14] สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- [15] เขวงศักดิ์ พุกษเทเวศ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ*. ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [16] นุชบา คำนนท์. (2559). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [17] ชีระ รุณเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- [18] ณัฐกรณ์ หิรัญชาติ. (2556). *บทบาทผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- [19] นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- [20] อัจฉรา สระวาสี. (2559). *การพัฒนาารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา*. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 4(2), 217-231
- [21] สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2559). *รายงานการประเมินผลและการติดตามผลโครงการพัฒนากับบริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) รุ่นที่ 6*. ค้นจาก [http://www.nidtep.go.th/webnidtep2015/files/010360\\_nps7.pdf](http://www.nidtep.go.th/webnidtep2015/files/010360_nps7.pdf)
- [22] สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2556). *มาตรฐานวิชาชีพครู*. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- [23] วลีลักษณ์ สุขใจ. (2553). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของครูผู้สอน สังกัดการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี*. ปริญญาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- [24] นันทิยาภรณ์ หงส์เวียงจันทร์. (2559). *การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุษุณินพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเพื่อการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

- [25] นันทิยาภรณ์ หงส์เวียงจันทร์. (2559). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเพื่อการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- [26] สุภาวดี นพจุจินดา. (2553). องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- [27] นันทิยาภรณ์ หงส์เวียงจันทร์. (2559). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเพื่อการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- [28] สุรุจณี ยัญญลักษณ์. (2550). การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [29] ไพศาล โกพัฒนตา. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเพื่อการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.